

Rapport sur le séminaire sur les chaînes de valeur de la filière laitière en Afrique, organisé conjointement par le CTA et l'ILRI du 21 au 24 septembre 2014, à Nairobi (Kenya)

Jean-Joseph Cadilhon, économiste agricole principal au sein du Programme sur les politiques, le commerce et les chaînes de valeur de l'Institut international de recherche sur le bétail, Nairobi (Kenya)

(<https://www.flickr.com/photos/ilri/15335803206/in/set-72157647635677919>)

Les pays d'Afrique subsaharienne ont vu leur industrie laitière emprunter des voies de développement très différentes. L'Afrique australe se caractérise par de grandes exploitations laitières familiales rattachées à d'importants transformateurs laitiers. L'Afrique de l'Est a encouragé le développement parallèle de grandes entreprises de transformation laitière et de chaînes de valeur du lait cru dans lesquelles interviennent de petites exploitations laitières et de petits négociants. En Afrique de l'Ouest, de nombreux pays se sont essayés à la transformation à petite et à moyenne échelle du lait local, mais la plupart des laiteries transforment également de la poudre de lait importée. À travers le continent, les difficultés liées à la collecte et à la création de valeur ajoutée pour le lait provenant de troupeaux pastoraux itinérants demeurent considérables. D'une manière générale, les pays africains se divisent en deux groupes : les exportateurs nets de produits laitiers et les importateurs nets.

L'essor économique des pays d'Afrique subsaharienne, l'émergence d'une classe moyenne africaine et l'augmentation de la demande de produits laitiers qui en a découlé ont conduit les grandes laiteries de l'Union européenne (UE) à mettre en place des plans d'investissement visant à développer l'industrie laitière africaine. De plus, dans toute l'Afrique, les consommateurs, la société civile et les partenaires de développement encouragent les industries laitières à adopter des modes de production plus durables. Les impacts des chaînes de valeur laitières sur l'environnement et sur l'emploi au niveau local doivent être mis en balance avec leur performance économique. En plus de l'efficacité économique, les parties prenantes des chaînes de valeur cherchent également à instaurer une plus grande responsabilité sociale, à inclure les petits exploitants, les femmes et d'autres groupes marginalisés et à mettre en place un label de durabilité.

Organisé par l'Institut international de recherche sur le bétail (ILRI) et par le Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA), le séminaire sur les chaînes de valeur de la filière laitière en Afrique s'est tenu du 21 au 24 septembre 2014 à Nairobi, au Kenya. Il a été financé par le Programme de recherche sur les politiques, les institutions et les marchés (PIM) et le Programme de recherche sur le bétail et le poisson du GCRAI.

L'objectif du séminaire était de réunir les différentes parties prenantes qui participent au développement de la chaîne de valeur laitière en Afrique afin de partager des opinions et des

expériences concernant l'utilisation de méthodes et d'outils servant à l'analyse et au développement des chaînes de valeur laitières. Parmi les participants se trouvaient des représentants des petits exploitants, des transformateurs laitiers privés dans le cadre d'un partenariat avec l'Association laitière d'Afrique australe et occidentale (ESADA, East and Southern Africa Dairy Association), des consommateurs de lait, des parties prenantes travaillant en étroite collaboration avec les responsables gouvernementaux et plusieurs chercheurs issus d'organisations de recherche nationales et internationales et de l'ILRI. La totalité du contenu partagé pendant le séminaire est disponible [ici](#).



Étude de la filière laitière – analyse générale

Les participants ont reconnu qu'aujourd'hui, les différents points de vue qui existent sur les chaînes de valeur laitières n'étaient pas forcément identiques, ni même compatibles. Par exemple, Kelly Boucher-Aburi, directrice du développement de projets chez Tetra Pak Eastern Africa, Kenya, a déclaré aux participants que l'Afrique avait suffisamment de lait pour satisfaire sa demande interne. Les difficultés à surmonter concernent la diffusion de la technologie qui permettrait la transformation du lait et sa livraison aux consommateurs africains, ainsi que le maintien de sa qualité le long de la chaîne. En effet, chaque année sur le continent, on estime les pertes de lait à près de 2,6 millions de dollars. Elle a invité les participants à réfléchir à des solutions permettant d'identifier les lacunes de la chaîne de valeur, pour lesquelles des interventions pourraient aider à réduire les pertes de lait. Paul Goodison, un expert indépendant du commerce agricole ACP-UE basé

en Belgique, a expliqué les défis clés pour l'Afrique par rapport à la future suppression des quotas de lait dans l'Union européenne. La hausse de la production de lait qui en résultera incitera certainement les laiteries européennes à chercher de nouveaux marchés pour leurs produits laitiers. Les marchés africains seront sûrement dans leur ligne de mire grâce à l'augmentation de la demande de produits laitiers qui résulte de la croissance économique et de l'urbanisation de l'Afrique. Cet intérêt pourrait éventuellement conduire les entreprises européennes à la recherche de débouchés commerciaux à réaliser des investissements directs étrangers importants dans le secteur laitier africain. Toutefois, l'expérience montre que les instruments de politique commerciale



existent et sont utilisés avec succès dans certains pays (par exemple en Égypte, au moyen d'incitations fiscales, et au Nigeria, au moyen de licences d'importation soumises à un niveau minimum d'approvisionnement local). À court terme, la suppression des quotas de lait européens risque de poser de grandes difficultés au développement laitier en Afrique, car elle va sûrement entraîner une hausse des importations de lait en poudre et encourager l'adoption de modèles commerciaux pas toujours inclusifs. Néanmoins, elle va également offrir des opportunités concrètes à long terme pour le développement de chaînes de valeur laitières plus concurrentielles grâce au transfert de technologie, de savoir-faire et la création de partenariats Nord-Sud. La question de savoir si les parties prenantes et les gouvernements africains considéreront la tournure des événements comme un risque ou comme une opportunité dépendra de leur bonne compréhension des questions complexes et interconnectées en jeu et de leur choix de la bonne réponse aux niveaux régional, national et local. Plutôt que d'opposer les deux modèles de développement (lait en poudre importé contre approvisionnement local), le débat a fait ressortir qu'il était possible de combiner les deux. À long terme, l'approvisionnement en lait local auprès de petits exploitants ne devrait pas seulement être considéré comme une question de responsabilité sociale de la part des entreprises, mais aussi, et cela est plus important, comme une stratégie commerciale durable et un moyen de créer des « valeurs partagées ».

Le séminaire s'organise autour de trois thèmes récurrents considérés comme des éléments clés pour encourager le développement d'une chaîne de valeur laitière durable en Afrique : la participation des petits exploitants, les investissements du secteur privé et l'équité entre groupes sociaux selon le cadre du « genre ».

En effet, dans un contexte africain, le développement de la filière laitière doit tirer profit des forces et répondre aux faiblesses de la base de production laitière du continent, qui repose en grande partie sur les petits exploitants. La filière laitière ne peut se développer sans producteurs forts et organisations de producteurs solides. Les participants ont souligné la nécessité fondamentale de renforcer les capacités des producteurs et de leurs organisations. Divers cas ont été présentés, notamment ceux de l'Inde et de l'Indonésie, où les exploitants laitiers semblent être beaucoup mieux équipés et organisés. Le séminaire a permis de découvrir que, sur le continent, certaines initiatives gouvernementales soutenaient déjà les petits exploitants laitiers. Il conviendrait toutefois de mettre en place davantage de mesures incitatives pour les aider à respecter les politiques existantes et renforcer leur adhésion aux nouveaux processus et technologies en lien avec le développement laitier. Le séminaire a finalement conclu qu'il était impératif de véritablement mettre l'accent sur les bases du développement agricole : la vulgarisation et l'accès au financement.

En ce qui concerne les investissements du secteur privé, les participants ont convenu qu'il y avait de nombreuses opportunités pour les investissements privés dans les chaînes de valeur laitières africaines, mais que ces derniers devaient devenir des entreprises viables afin de porter leurs fruits à long terme. Les partenariats entre les organisations privées et publiques et avec les groupes d'agriculteurs et d'autres parties prenantes intéressées ont été identifiés comme la voie à suivre pour encourager les investissements de toutes les parties dans les chaînes de valeur laitières. Les visites de terrain ont permis aux participants de se rendre compte des nombreuses manières directes et indirectes de mettre en place des partenariats fructueux dans le secteur laitier au Kenya. Un appel aux gouvernements a été

lancé pour renforcer l'intégration au sein des marchés laitiers régionaux. Enfin, les participants ont conclu que les gouvernements pourraient contribuer de manière significative à l'essor du secteur laitier en faisant la promotion – par l'intermédiaire des écoles, des médias de masse et des médias locaux – des avantages nutritionnels et sanitaires de la consommation régulière et modérée de produits laitiers.

Pour finir, le séminaire a exploré le rôle du genre dans les chaînes de valeur laitières africaines. Les participants ont clairement indiqué que la question du « genre » ne concernait pas que les femmes, mais portait plutôt sur l'instauration de relations équitables entre les différents groupes sociaux au sein de la société et des ménages. Mettre davantage l'accent sur le genre dans le développement des chaînes de valeur laitières africaines pourrait contribuer à résoudre les conflits familiaux concernant la production, la commercialisation et la consommation de produits laitiers. Il a été nécessaire de poursuivre le dialogue afin d'identifier les solutions susceptibles d'avoir le meilleur impact. En effet, dans le domaine du développement de la filière laitière, les politiques et les stratégies relatives au genre font cruellement défaut. Et quand elles existent, c'est le budget nécessaire pour les mettre en œuvre qui manque. Cette situation donne lieu à un manque global d'actions concrètes et visibles visant à renforcer l'égalité entre les sexes dans les chaînes de valeur laitières africaines. Différentes opportunités ont été identifiées, mais très peu d'interventions concrètes ont été mises en œuvre.

Parcourir la filière laitière – observations pratiques

Les visites de terrain du 21 septembre avaient pour objectif de permettre aux participants de tirer des enseignements à partir de diverses expériences kenyanes du développement des chaînes de valeur laitières vécues par une coopérative d'agriculteurs, une société par actions, une entreprise familiale de transformation laitière et un fournisseur d'intrants. Par exemple, le principal objectif du modèle de la SACCO (coopérative de crédit et d'épargne) laitières rurales de Kiambaa était de faciliter l'accès des petits exploitants laitiers au financement. Cependant, les membres de cette coopérative ne disposaient d'aucune information sur les besoins des acheteurs concernant la qualité du lait et n'étaient dès lors pas incités à investir dans un système évaluant la qualité du lait qu'ils produisaient. D'un point de vue de la question du genre, l'expérience de Kiambaa a montré de façon encourageante que 60 % du lait était collecté par des femmes et qu'elles participaient également beaucoup à la production laitière.



La laiterie Ol Kalou, elle, proposait un autre modèle organisationnel. Elle est détenue par une société par actions, dans laquelle les producteurs ont des parts, mais à laquelle d'autres investisseurs kenyans qui souhaitent placer leur argent dans le développement de la production laitière dans leur comté rural



d'origine participent également. La relation de la laiterie avec ses petits fournisseurs se base sur les quatre piliers suivants : de bons services pour les exploitants, de bons prix pour le lait, de bons équipements pour limiter les pertes et un lait de bonne qualité pour les clients. L'expérience d'OI Kalou a également démontré le rôle croissant joué par les femmes et le fait que la hausse de la production laitière a entraîné une hausse de revenus pour les

exploitants. Cette augmentation des revenus a à son tour aidé les exploitants à se diversifier dans d'autres entreprises agricoles et non agricoles afin de répartir leurs risques et subvenir à leurs besoins. L'entreprise de transformation laitière Eldoville a donné à l'ensemble de ses partenaires la possibilité formidable de continuer de se développer en décidant de fabriquer des produits laitiers transformés de grande qualité pour les petits marchés de niche du secteur de la restauration, de l'hôtellerie et des services traiteur. Cette stratégie a permis à tous les partenaires impliqués d'enregistrer des marges plus élevées par rapport au marché kenyan du lait en tant que produit de base. La laiterie a mis en place une base spécialisée de petits exploitants agricoles sous contrat qui fournissent au centre de collecte un lait riche en protéines et en graisses pour des prix plus élevés que ceux du marché classique. Géré par une femme, le modèle laitier d'Eldoville a tout particulièrement permis aux participants de constater les évolutions en matière de genre qui ont encouragé les femmes à prendre une part active dans toutes les étapes de la chaîne de valeur laitière. Enfin, le quatrième groupe, qui a visité Sigma Feeds, a découvert une laiterie de pointe et une entreprise privée puissante disposant d'une marque reconnue de produits fourragers et dotée d'une stratégie marketing solide. Sigma distribue son lait aux marchés spécialisés et aux fabricants de crèmes glacées, exploitant également de ce fait les marchés laitiers de niche à forte valeur ajoutée qui apparaissent au Kenya. En démontrant que des aliments à forte valeur intégrée aidaient les vaches de race premium à produire du lait de qualité élevée, l'entreprise a également exercé une influence positive sur le développement laitier des petits exploitants voisins qui le considèrent comme un modèle.



Arona Diaw, directeur des achats et de l'approvisionnement à la Laiterie du berger, au Sénégal, a montré un angle opérationnel différent. Travaillant dans le contexte sénégalais, très difficile et caractérisé par de fortes pressions environnementales limitant les ressources fourragères et par des

pressions tout aussi fortes sur les marchés en raison de l'importation de lait en poudre, la Laiterie du berger a pour objectif social de mettre en place une industrie laitière reposant en grande partie sur du lait fourni par de petits éleveurs pastoraux. Les principaux défis de la laiterie sont les suivants : rester compétitive par rapport aux autres laiteries utilisant exclusivement du lait en poudre importé, moins cher, pour leurs produits laitiers et encourager un développement durable pour tous les partenaires de la chaîne. Néanmoins, depuis 2006, la Laiterie du berger a réussi à croître de 23 % par an et collecte toujours la moitié de son lait auprès de 800 fournisseurs locaux qui ont lentement augmenté leur production pour atteindre un total de 2 000 litres de lait par jour. La laiterie collecte du lait frais auprès des exploitants deux fois par jour et le transforme en divers produits laitiers qui sont maintenant commercialisés dans 10 000 points de vente à travers le pays.

Réorganiser la filière laitière – options et solutions

Grâce à une foire boîte à outils, les chercheurs ont présenté les outils qu'il est possible d'utiliser pour effectuer des travaux de recherche, une analyse de la chaîne de valeur laitière, des outils de renforcement des capacités et des études de cas sur le développement laitier africain. En interagissant avec les chercheurs, les spécialistes du développement laitier ont découvert des outils susceptibles de les aider à surmonter leurs difficultés. Les chercheurs ont ensuite confronté leurs analyses théoriques au point de vue des spécialistes actifs sur le terrain.

Voici certains des outils partagés¹ :

- [Un cadre stratégique pour le développement de l'industrie laitière dans les économies émergentes](#) – Jan van der Lee (WUR)
- [Le mécanisme Know-Eat Hub de VACID Africa](#) – Betty Mutua (VACID Africa)
- [L'outil d'évaluation des aliments du bétail \(FEAST\) servant à l'analyse et au renforcement des capacités des chaînes de valeur laitières](#) – Ben Lukuyu et Emmanuel Kinuthia (ILRI)
- [Le rôle des « modèles de développement » dans la structuration de chaînes de valeur durables en Afrique de l'Ouest](#) – Guillaume Duteurtre (CIRAD)
- [La validation de terrain d'un cadre conceptuel économétrique pour l'évaluation de l'impact des plateformes d'innovation](#) – Jo Cadilhon (ILRI)
- [Les relations hommes-femmes par l'intermédiaire du marché : impact de la participation des petits exploitants aux marchés laitiers sur le poids des femmes dans les négociations au sein des ménages à Selale, Éthiopie](#) – Birhanu Megersa Lenjiso (CIDIN et Radboud University Nijmegen)
- [Une analyse institutionnelle de la chaîne de valeur basée sur l'approche globale des chaînes de valeur \(GVC\)](#) – Serena Ferrari (CIRAD)
- [La sécurité alimentaire et la nutrition comme indicateurs de base de la durabilité socio-économique dans un contexte d'innovation. Le cas de la Laiterie du Berger au Sénégal](#) – Abdrahmane Wane (CIRAD et ILRI)

¹ Les participants du Nigeria et du Cameroun n'ont pas pu se rendre au séminaire en raison de complications logistiques de dernière minute. Leurs contributions sont néanmoins disponibles sur le site web du séminaire avec les autres outils présentés.

Voici certaines des études de cas présentées :

- Cartographie de la chaîne de valeur du lait de chamelle au Kenya – Dishon Muloi (ILRI)
- Identifier les obstacles au développement de la chaîne de valeur laitière au Malawi – Rollins Jonathan Chitika (AICC)
- Valorisation du lait de vache pour les femmes Peuls au Bénin – Yvon Saroumi (FSA/UAC)
- Améliorer la chaîne de valeur laitière en influençant les politiques et les pratiques, en favorisant la participation des femmes et en renforçant les compétences et les réseaux : l'expérience de VSF-G en Somalie – Maurice Kiboye (VSF-G)

Des séances spéciales de récits oraux en groupes ont également été organisées afin que les autres contributeurs puissent partager leurs expériences concernant le développement de filières laitières, les défis qu'ils ont rencontrés et les solutions qu'ils ont trouvées pour surmonter ces défis. Lors d'une séance plénière, Meeta Punjabi Mehta (Creative Agri Solutions Pvt. Ltd) a parlé de l'utilité pour l'Afrique de s'inspirer des leçons tirées du développement laitier de l'Inde. Enfin, quatre séances pratiques assistées par des pairs ont été organisées à l'intention de participants rencontrant des problèmes concrets, afin qu'ils puissent débattre de solutions avec leurs collègues : les meilleures solutions pour l'alimentation de vaches laitières sur 12 hectares de terre dans l'est du Ghana ; les implications des politiques laitières sur l'utilisation actuelle et future des terres et de l'eau au Kenya ; l'attribution de licences et le manque de réglementation de la filière laitière : les obstacles à la sécurité alimentaire au Kenya ; et l'insécurité foncière pour les petits producteurs laitiers dans les régions périurbaines de Niamey, au Niger.

Les trois principales questions définies comme points cruciaux pour un développement laitier durable en Afrique étaient : le prix, l'accès au financement et les connaissances. Le problème de l'accès au financement n'est pas un obstacle uniquement pour les petits exploitants. En effet, les grands transformateurs laitiers et les petites et moyennes entreprises tout au long des chaînes de valeur éprouvent également des difficultés à obtenir les financements dont ils ont besoin pour investir dans leur entreprise.



Les connaissances sur les innovations techniques, mais aussi sur la gestion et les processus commerciaux sont essentielles pour que les exploitants laitiers et les petites entreprises agroalimentaires s'organisent face aux marchés.



Les participants au séminaire ont débattu des solutions possibles pour parvenir à un développement laitier durable en Afrique. Même s'il est crucial que toutes les parties prenantes aux chaînes de valeur laitières participent à la mise en œuvre des solutions, le rôle des pouvoirs publics dans la promotion des changements a été perçu comme étant particulièrement important. Une des solutions avancées a été la coopération entre les parties prenantes du secteur laitier. Premièrement, il conviendrait de mettre en place des coopérations et des partenariats au niveau international entre l'Europe (et d'autres pays industrialisés) et l'Afrique, mais également entre les pays en développement qui ont acquis des expériences diverses du développement laitier. En associant les outils pertinents, il est possible d'accroître la production de lait en Afrique et d'améliorer la compétitivité des chaînes de valeur laitières africaines et d'ouvrir ainsi la voie à l'accès au financement, au développement du savoir, aux actions de plaidoyer, à la diversification de la transformation laitière et l'application des législations. L'appropriation commune de ces développements le long des chaînes de valeur permettra de les rendre plus durables, c'est pourquoi il est crucial de renforcer les partenariats et la coopération. La durabilité environnementale des chaînes de valeur laitières a été abordée dans certaines contributions du séminaire, mais les participants étaient d'avis qu'il fallait davantage mettre l'accent sur la transformation des chaînes de valeur laitières africaines en chaînes de valeur véritablement durables.

Photo de groupe des participants :

(<https://www.flickr.com/photos/ilri/15370161127/in/set-72157647635677919>)

Remerciements :

Ce rapport a été préparé pour une activité du CTA cofinancé par le Programme de recherche sur les politiques, les institutions et les marchés (PIM) du GCRAI, dirigé par l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) et le Programme de recherche du GCRAI sur le bétail et le poisson, dirigé par l'Institut international de recherche sur le bétail (ILRI). Ce document n'a pas suivi la procédure standard d'évaluation par les pairs de l'IFPRI. Les opinions exprimées ici sont celles des auteurs et ne reflètent pas forcément celles du CTA, du PIM, de l'IFPRI et du GCRAI.

